ابريـــل
(نيسـان)
2000
السنة الثامنة
العدد الثامن
الـــعـدد176
www.edara.com

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
رئيس التحرير: نسيم الصمادي



للحـــوار ثمـــار:
كيف يتواصل المديرون ويتفاعلون

تأليف : فيل هاركنز

اقرأ في هذا العدد

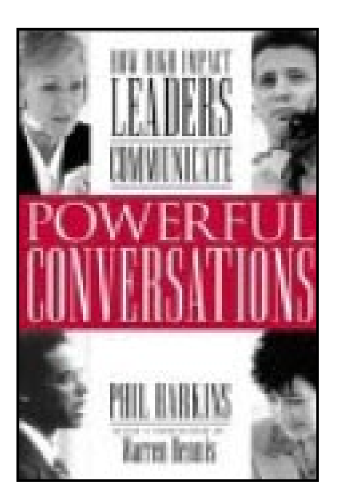
تدور رحى الحرب الآن من أجل امتلاك المواهب. فلم يعد الموظفون مستعدين لتحمل المزيد من أعباء العمل أو العمل لفترات أطول. والمدير الذي يحافظ على قنوات الاتصال والحوار مفتوحة مع موظفيه سيضمن عدم تسرب الموظفين الجديرين عبر الأبواب الخلفية إلى المنافسين.

أما إعلاء صوت الإدارة فهو أهم ما يقوم به المدير الذكي، فشكل ومضمون هذا الصوت يجسد قيم وأهداف كل مدير واتجاهاته، بل وحتى سمات شخصيته. والمعروف أن صوت الإدارة يبرز بوضوح في الاجتماعات والخطب ورسائل البريد الإلكتروني، وفي الحوارات بين الموظفين في ردهات المؤسسة. يؤثر هذا الصوت في توجيه حركة المؤسسة وتشكيل اتجاهاتها وقيمها بل وحتى المناخ الثقافي لأفرادها.

كل أصحاب ومديري الشركات يتحدثون ويتحاورون، ويتوقف فوزهم أو خسارتهم على قوة وفاعلية مهاراتهم الاتصالية والحوارية. وهناك ثلاثة مبادئ يجب أن تضعها نصب عينيك عندما تتحاور، وهي : الصدق والوضوح والالتزام.

ويمر كل حوار مثمر بثلاث مراحل هي :

- ✲مرحلة التفاعل وتبادل المشاعر والأحاسيس بين طرفي الحوار.
- ✲مرحلة الاتفاق على الإجراءات ومناقشة احتياجات ومتطلبات وأهداف الحوار.
- ✲مرحلة التنفيذ ومراعاة الالتزامات والوعود التي يقطعها كل طرف على نفسه.



المدير الناجح محاور جيد

لكي يستطيع أي مدير السيطرة على مؤسسته أو إدارتها، لابد أن توافق أفعاله أقواله. فإذا تناقضت أقواله مع أفعاله، تحول من مدير إلى لا شيء، وأصاب إدارته بالشلل.

وعندما يتحقق التوافق بين القول والفعل، تقوم المؤسسة على أساس راسخ من الثقة، وعلى هذا الأساس يبني المدير الناجح ويوجه جهوده نحو إنماء روح التعاون والتفاعل في المنظمة.

وهناك علاقة مباشرة بين الحوار المثمر والمدير الناجح مع وجود استثناءات قليلة، وبعبارة أخرى يمكننا القول أن المدير الناجح إنما يستمد سر نجاحه وقوته من قدرته على إجراء سلسلة من الحوارات القوية الفعالة بشكل منتظم.

ولهذا يمكننا القول بأن الحوارات المثمرة وسيلة قوية يعتمد عليها المديرون لتحقيق النتائج المرجوة. ويأتي التوافق بين ثمرة جهودهم وأداء منظماتهم في صورة نتائج حقيقية.

> المقصود بكلام المديرين هو أفعالهم، فالإدارة في حقيقة الأمر ما هي إلا سلاسل متصلة من الحوارات المثمرة.

سمات المدير المحاور:

1. يمضى قدماً وفق جدول أعمال واضح.
2. يقنع الآخرين ليتبنوا نفس الرؤى والمناهج.
3. يبرز في أي منظمة أو إدارة بغض النظر عن لقبه الرسمي أو مرتبته.
4. صريح ومتماسك وواضح مع الجميع وفي كل المواقف.
5. يوفق دائما بين ما يقول وما يفعل.
6. يفي بوعوده ويلتزم بعهوده.
7. يتعامل بشفافية مع الجميع.
8. يحوز ثقة الجميع.
9. دءوب ودائم التعلم.
10. حريص على الوسائل حرصه على الغايات.

عناصر الحوار المثمر:

مرحلة الافتتاح:

تركز على: التواصل الوجداني مع الآخر.

تهدف إلى: خلق جو من الصراحة والثقة. والمدير الذكي هو الذي يبدأ الحوار بموضوع أو اقتراح يهم الطرف الآخر ثم يطور الحوار حتى يطرح وجهة نظره.

تقوم على : الصراحة.

مرحلة طرح موضوع المناقشة:

تركز على: إبراز الحقائق الخفية.

تهدف إلى: اختبار مدى صحة الأفكار المطروحة والظروف التي أدت إلى اتخاذ القرارات السابقة. والمدير الماهر هو الذي يتوقع ردود الأفعال المحتملة.

تقوم على: الوضوح.

مرحلة الخيارات والاقتراحات

تركز على: البحث عن الحلول الممكنة.

تهدف إلى: اتخاذ القرارات الحاسمة وتقييم كافة البدائل المتاحة. والمدير الحنك هو الذي يراقب المواقف قبل أن يتدخل في توجيه دفة الحوار.

تقوم على: المشاركة في الحوار من أجل المشاركة في العمل.

مرحلة تحديد المسئوليات وتوزيع المهام.

تركز على: تحديد التزامات كل الأطراف.

أهداف الحوار

عندما يتحاور الناس فإن الأهداف والغايات قد تكون غير واضحة. إلا أن الأمر يختلف بالنسبة للمديرين وأصحاب المؤسسات الكبرى. فهم لا يعتبرون حواراتهم نوعا من التحدي أو محاولة للبقاء، بقدر ما يرونها فرصة لتحقيق أهدافهم عن طريق تحديد التزامات جميع الأطراف، وتحديد الخطوات التالية في العمل، وهم يعمدون إلى ذلك بأسلوب يؤدى إلى الارتقاء بمعارفهم وتحسين علاقاتهم.

تهدف إلى: تحقيق النتائج. والمدير الذكي يركز على الجدول الزمني في هذه المرحلة.

تقوم على: الالتزام.

أدوات الحوارات المثمرة:

1- تركيز التوجه

التركيز هو إزالة المعوقات التي تشتت الانتباه، أما **التوجه** فهو استهداف النتائج المطلوبة. ويلجأ المديرون إلى هذا النوع من الحوارات للخروج بخطة العمل من قالبها النظري إلى الواقع العملي لتصبح قوة محركة للعمل. وتتميز الحوارات المركزة والموجهة بما يلي :

- ✲ تكشف النقاب عن التحديات التي تواجه المنظمة.
- ✲ تحث المشاركين على الدأب وتحويل الجهود المبذولة إلى نتائج ملموسة .
- ✲ تلهب جذوة الحماس فتؤثر فيما ستجنيه المؤسسة من ثمار فى المستقبل .
- ✲ تحدد دور كل فرد كما تحدد الموارد المطلوبة.

> يتوقف نجاح المنظمات أو تدهورها على جدوى وفعالية الحوارات التي تجرى داخلها.

2- الذكاء الاجتماعي

يعرف التوازن بين الإدراك وبين النضج العاطفي باسم «الذكاء الاجتماعي».

الإدراك هو: فهم ومعرفة ما يحتاجه الآخرون.

النضج العاطفي هو: القدرة على التحكم بالنفس والسيطرة على العواطف.

ويلجأ المدير المحنك إلى «الذكاء الاجتماعي» في حواراته المثمرة كي يرسي أسس التعامل والاستقرار في العمل. وتتميز حوارات الذكاء الاجتماعي بأنها :

- ✲ تظهر مشاعر ومخاوف المشاركين .
- ✲ تعبر عن مدى التآلف والتفاهم بين أطراف الحوار .
- ✲ توضح العوامل الكامنة وراء التحكم المباشر في فريق العمل .
- ✲ تقترح بدائل وإمكانات جديدة .
- ✲ تقدم رؤية مستقبلية للعمل.

3-الثقة المتبادلة

هناك عاملان يشتركان فى بناء الثقة هما :

الالتزام حيث يتم توحيد الأهداف والقيم المشتركة.

التعاون أو الرغبة فى التفاوض والمشاركة.

ويعمد المديرون إلى هذا النوع من الحوار لتحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين. وتتميز حوارات الثقة المتبادلة بأنها :

- ✲ تضع النهج العام وتوضح التفاصيل .
- ✲ تحقق أهداف وأخلاقيات التواصل.
- ✲ تؤكد مبدأ الوضوح والتفاهم .
- ✲ توضح معاني الاهتمام ومراعاة مشاعر الآخرين.
- ✲ تدفع المشاركين لتقديم أفضل ما لديهم.

4- التفكير التصوري

ينشأ التفكير التصوري من تحقيق التوازن بين **التفكير الابتكاري والتفكير الخيالي**. ويفيد هذا النوع من الحوار عندما تتلبد سماء الحقائق بالغموض. ويلجأ كبار المديرين إلى التفكير التصوري عندما تكون مؤسساتهم فى حاجة إلى التعلم والمعرفة للاستجابة للتحديات الجديدة. وتتميز الحوارات التصورية بأنها :

- ✲ تقدر الحدس والتفكير الشخصي.
- ✲ تتحدى الوضع القائم ولاتسلم بالوضع الراهن.

الحوار العقيم.. تفكير سلبي

لا يستطيع أي إنسان تجنب الحوارات العقيمة تماماً، فكلنا يمر بلحظات من التهور وتبلد الذهن والعناد والأزمات النفسية، والشفقة واللوم والشعور بالذنب بسبب الأنانية وغيرها من المشاعر السلبية. ويتجلى هنا دور المحاور المتمرس فى معرفة هذه العلامات التى تدق ناقوس الخطر، فيتخذ الخطوات المناسبة لتقليل الآثار التي تترتب على هذا الجانب السلبي من السلوك الإنساني وتحويله الى تفكير إيجابي.

* تسمح للمشاركين بالتعبير عما يدور في خلدهم.
* تبحث عن أفضل الحلول بغض النظر عن الخبرة السابقة.
* تفجر الطاقات وتقدح زناد الفكر.
* تستخدم اللغة المجازية.
* تحترم الفكرة الجيدة وتسير باتجاهات جديدة.

5- التفكير النظامي

تمزج هذه الحوارات بين التوجه العملي وبين التنظيم العقلي. وهي تستخدم في الظروف التي يسودها الغموض وتكون المعلومات فيها مشوشة. وتتميز هذه الحوارات بأنها :

* تختبر صحة الحوارات التي تم اتخاذها.
* تحلل الموقف بصدق وصراحة ووضوح .
* تناقش الاحتياجات الحقيقية وتفندها تماما.
* لا تضع شروطاً مسبقة على النتيجة النهائية.
* تتعمد الخروج من قالب الأفكار المجردة إلى الحلول الملموسة .

قد لا تظهر هذه الفروق بين الأنواع المختلفة بوضوح في استخدامات الحياة اليومية، ولكن المدير الناجح يعي الفروق بين أدوات ومنطلقات الحوار المختلفة ويحاول التوفيق بين أقواله وموضوع الحوار المطروح .

الحوارات العقيمة

الحوارات العقيمة عكس الحوارات المثمرة. ومعظم الناس يعرفون بالفطرة أنه نوع من الحوار لا طائل من ورائه ولا يؤدي إلى شيء. والمدير الحاذق هو الذي يستشعر بحاسته السادسة بوادر مثل هذا الحوار، ويحوله إلى حوار مثمر.

وهناك مؤشرات و سمات للحوار العقيم منها :

* التعبير غير الواضح أو الدقيق عن الأفكار.
* انتهاء الحوار دائماً من حيث بدأ .
* تكرار المقاطعات أثناء الحوار.
* ظهور مشاعر الضيق وعدم الارتياح لدى طرفي الحوار.
* غياب الاهتمام والتركيز لدى المتحاورين.
* إخفاء الحقائق وعدم التعبير بصدق عما في النفوس.
* تناقض إشارات الجسد وحركات الجسم مع ما تتلفظ به الألسن.
* سيطرة المشاعر السلبية والخمول واللامبالاة على الجميع.

مهارات تحويل الحوارات العقيمة إلى حوارات مثمرة

1- تصحيح وتقويم الجوانب السلبية من الحوار فوراً، لأن غض الطرف عنها أو تجاهلها سيفسد الحوار برمته.

2- إيجاد جو من المشاركة الوجدانية وتبادل المشاعر بالموافقة على المسائل المطروحة للنقاش واحترام مشاعر الآخرين . فهذا هو السبيل الوحيد لتحقيق الغرض الذي بدأ من أجله النقاش .

3- وضع قائمة بكل القضايا التي يمكن طرحها، وبعد عرضها على المشاركين يأتي دور كل طرف في التصديق عليها أو رفض مناقشة بعضها. ثم تؤجل

الثقة والقرار

بعد أحد الاجتماعات، استوقف (جارى بارون) مساعد رئيس شركة ساوث وست للطيران، استوقف هارب كيلر، مدير الشركة التنفيذي، في إحدى ردهات الشركة بعد انتهاء اجتماع كبار المديرين الذي كان كيلر يعقده بشكل دوري لبحث كيفية تحسين أداء الشركة. أخبر بارون كيللر بأنه يريد مناقشته في إعادة التنظيم الشامل وهيكلة إدارة الصيانة بالشركة، والتي تقدر مصروفاتها بحوالي 70 مليون دولار. سلم بارون لكيلر تقريرا من ثلاث صفحات. أخذ المدير التنفيذي الخطة وقرأها على الفور، ثم علق بأنه هناك نقطة واحدة فقط تجب مناقشتها. فقال بارون بأنه كان مهتماً بها وكان يفكر في هذه النقطة بالتحديد. فأجابه كيللر : «حسناً أترك هذا الأمر لي» فقال له بارون : «ابدأ التنفيذ». ولم يستغرق الحوار أكثر من أربع دقائق، ولكن الملاحظ أن هذا الرئيس كان موضع ثقة مطلقة عند موظفيه.

نقاط الخلاف إلى النهاية ليتم التركيز على جوانب الاتفاق.

4- بعد استكمال القائمة التى تضم القضايا المطروحة للنقاش يأخذ المدير موافقة المشاركين عليها ويتأكد من فهم كل مشارك لمختلف محتويات وموضوعات القائمة.

5- قراءة القائمة من أسفل إلى أعلى، لأن القضايا الحقيقية تأتي - في الغالب - في النصف الأخير من القائمة، بينما تتصدر القضايا الثانوية أو الهامشية الجزء الأعلى من القائمة.

6- أثناء مناقشة كل قضية أو موضوع يمنح المدير الفرصة للآخرين لإيضاح أهمية القضية لكل طرف من وجهة نظره الشخصية.

7- ثم يعيد المدير - مرة أخرى - عرض وجهة نظره الخاصة بالأسباب التي أدت إلى طرح هذه القضية للنقاش، ويخلص إلى كلمة ختامية تصاغ بطريقة مرنة ومحايدة ليوافق عليها الجميع.

وإذ يكتنف الحوارات المثمرة ويسودها جو من الحركة الدءوبة وتعمها هالة من السرور والحماس الزائد، حيث تتولد طاقة إيجابية منتجة وتطرح الأفكار الجديدة للنقاش وتتحدد الأهداف ويتوافر الدافع والحافز القوى لدى المشاركين. وعلى العكس من ذلك تمثل الحوارات العقيمة مصدر إزعاج وألم ذهني ووجداني، إذ أنها تهدر الطاقات وتنحرف بالغايات وتسبب الإحباط، بل وتزيد الإحساس بالتوتر والضغط النفسي إزاء إضاعة الوقت هباء.

تزداد قيمة الحوارات المثمرة في المواقف التي تسوء فيها الأمور وتغلق فيها جميع قنوات الاتصال.

ويمكن فك رموز الحوارات المستغلقة بالأساليب التالية:

✲ إثارة المشاعر المتبادلة بين أطراف الحوار مع الوعي التام بالإشكاليات التى قد يسببها تضارب الموضوعات والقضايا المطروحة.

✲ المواجهة الحقيقية والمباشرة لكل المخاوف بثقة وجسارة .

✲ الوضوح التام واستشارة الآخرين لبيان ما يتعين عليهم فعله في مثل هذه المواقف .

✲ توفير الدعم والتأييد المناسب للانطلاق من الوضع الراهن وتكريس كافة إمكانات وموارد المؤسسة لذلك .

✲ محاولة إشراك كل الحاضرين في الحوار دون خلق أي جو من التوتر.

✲ الرغبة فى بحث البدائل المتاحة وقبولها في ضوء ما يسمح به جدول الأعمال الذى يقدمه الطرف الآخر .

وفى التحليل النهائي يستطيع كبار المديرين تحويل الحوار العقيم الذى يتسم بالصعوبة إلى وسيلة للبناء بعد أن كان وسيلة للهدم، كما يمكن استثمار المعلومات والخبرات المكتسبة من المواقف العصيبة والاستفادة منها مستقبلا.

الحوارات المثمرة والثقة

تعد الثقة بالنسبة للحوارات المثمرة بمثابة القلب بالنسبة للجسد. وكما سبق وأشرنا فإن ثمة نتائج ثلاث تترتب على أى حوار مثمر وهى : تقديم موضوع الحوار والمعرفة

أبطال التغيير

من الواضح أن الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء عمل يستغرق الكثير من الوقت. وقد ثبت بالتجربة أن المديرين يميلون إلى تعيين عدد كبير من الأفراد الذين قد تظهر عليهم علامات الكسل والخمول أغلب الوقت، لكنهم ينشطون ويبذلون جهودا مضاعفة عندما تستدعي الظروف ذلك. من هنا، يفتعل هؤلاء المديرون الأزمات ويبدءون الحوار لمواجهتها ليدفعوا الكسالى للحركة وللمشاركة في حوارات التغيير. فإذا كان الانجاز بطيئا والحماس فاترا، تكون المنظمة بحاجة للمزيد من أبطال التغيير.

المشتركة، وتعميق جذور الثقة.

وليس هناك مدير بلا مرءوسين وأتباع. والناس لا يتبعون فى مؤسساتهم إلا من يثقون به. ولا نبالغ إذا قلنا أن الثقة هى العملة الصعبة التى ينفقها أي مدير ليكون مديرا ناجحا ذا صوت مسموع. فالثقة هي الدافع الحقيقي وربما الوحيد الذي يدفع بعض الناس لاتباع بعضهم الآخر.

وللثقة أربعة عناصر متصلة وهي: الاحترام والنظام والرؤية الثاقبة والتماسك.

ويتعين على أي مدير يرغب في خلق جو من الثقة:

✲ أن يحترم دور كل عضو من أعضاء فريق العمل أيا كان منصبه .

✲ أن يكون هو نفسه مثلاً يحتذيه الجميع بمحافظته على وعوده والتزاماته وحرصه على تنفيذ المبادئ التي يؤمن بها.

✲ أن تكون له رؤية واضحة يفهمها الجميع .

✲ أن يتحلى برباطة الجأش في كافة الظروف والأوقات، ويعلم الجميع أن الثقة تبنى على أساس المحافظة على العهود والالتزامات وأنه كلما تحقق ذلك كلما ارتفع رصيد الثقة.

وهناك ثلاثة أنواع من الثقة:

1- الثقة المهنية: وتبنى عندما تراعى الالتزامات وتحترم الوعود. فعندما تتوافر هذه الثقة ينصب التركيز على الإنتاج لا الخوف والدفاع عن المصالح وإدارة الصراع.

2-الثقة الشخصية: وتتحقق عندما تمتزج المحافظة على الوعود والالتزامات باحترام آراء الأطراف الأخرى وتقدير أحلامهم وإمكاناتهم، والمؤسسات والشركات التي تعمل بهذه الروح من الثقة تعتبر بيئة عملية يحرص الجميع على التواجد فيها بحماس كل صباح.

3-الثقة الكاملة: وتضيف إلي مراعاة الالتزامات واحترامها جوانب الإخلاص والمعتقدات والآراء المشتركة.

ثمار الثقة:

✲ يصبح الحوار أكثر سهولة ويسر حيث يحترم الموظفون الأفراد الآخرين ويفهمون نواياهم.

✲ وتصبح عملية اتخاذ القرار أسهل وأسرع. فعندما تسود الثقة لا تكون هناك حاجة ملحة إلى التحليلات الدقيقة. بل ينمو هذا الجو من الوفاق. لأن كل شخص سيقوم بالمهام المنوطة به بالفعل.

✲ وترتفع بفضل هذه الثقة المتبادلة كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها.

✲ ويتحقق التعاون المنشود، إذ سيشارك الجميع بجهودهم في إنجاح العمل وتحقيق أهداف المؤسسة

✲ تصبح الثقة بهذا الشكل رصيداً ورأس مال حقيقيا للمؤسسة بل وقوة دفع حقيقية. وهذا ما يسمى على صعيد المجتمع «رأس المال الاجتماعي» ويسمى على صعيد المؤسسات «رأس المال التنظيمي». وقوامه ثقافة المنظمة وسلوك أفرادها.

الحوارات المثمرة والتغيير:

تعد الحوارات المثمرة بمثابة قوة دفع وتوجيه لطاقات البشر لإحداث عمليات التغيير البناءة والمنتجة، لأنها تلهب جذوة حماسهم ليصبحوا أبطال هذا التغيير.

وهؤلاء الأشخاص المتحمسون هم حلقة الوصل بين خطة هذا التغيير وبين التنفيذ الفعلي له داخل المؤسسة . والمدير المحنك هو الذي يجري الحوارات المثمرة داخل مؤسسته لتحقيق التغيير المنشود.

مراحل التغيير من خلال الحوار:

المرحلة الأولى: الرغبة في الإنجاز

وتبدأ بتحديد المدير للمكانة التي يرغب فى أن تحتلها مؤسسته فى المستقبل والوقت الذي سيستغرقه لتحقيق ذلك، ثم يأتي دور رؤساء الأقسام في المؤسسة لمناقشة وبحث هذه الرؤية الجديدة. ثم يضعون خطة التغيير وكيفية تحقيقها وبعبارة

الثقة ليست التزاما يفرضه العقل، بل هي أمر وجداني ينبع من القلب. فعندما تعتاد تقدير الآخرين وأخذ آرائهم مأخذ الجد، ستفي بوعودك وتحافظ على التزاماتك. ومن المستحيل أن نرى مؤسسة ناجحة تسودها الثقة إذا كان مديروها لا يحافظون على وعودهم.



أخرى يضعون خطة قابلة للتنفيذ.

المرحلة الثانية: الحماس والإيمان بالعمل

لابد من بحث ومناقشة جدول الأعمال المقترح مع رؤساء الأقسام والمديرين التنفيذيين الذين سيقومون بالعبء الأكبر في تنفيذ خطة العمل وتحقيق الهدف المطلوب، وغالباً ما يركز هذا النوع من النقاش على النقاط التالية :

✲ المكانة التي تحتلها المؤسسة حالياً .
✲ الفجوة بين الوضع الحالي والمستقبلي .
✲ الأولويات المحددة التى تتصدر خطة العمل.
✲ الموارد والإجراءات المطلوبة لذلك .

يأتي بعد ذلك تحديد معايير قياس النجاح، حيث يجب توافر المعايير والأساليب الخاصة بتقييم كافة جوانب العمل.

المرحلة الثالثة: تحقيق التغيير

أبطال التغيير هم الذين يتحمسون لتحقيق التغيير المطلوب ويلتزمون بتنفيذ جدول أعماله، وهم أصحاب النصيب الأكبر من ثمار هذه المبادرات الجديدة. كما أن الدور الذى يؤدونه هو العنصر الأساسي في تحقيق التغيير على أرض الواقع.

ويحدث التغيير بمجرد تحديد الخطوات الرئيسية لجدول الأعمال، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بعملية التغيير. إذ يعلم المديرون أنهم لا يستطيعون وحدهم القيام بكل شي، وما عليهم سوى صياغة الرؤية الخاصة بالتغيير والاستفادة من الحوارات المثمرة لتحديد ما يستطيع أن يقدمه الآخرون ممن نطلق عليهم أبطال التغيير.

وعادة ما يمزج المسئول عن التغيير رغبته الشخصية بخطة عمل ثم يضيف إليها الحماس والطاقة الشخصية.

وهؤلاء الأبطال يغريهم التحدي والرغبة في صنع المستحيل بدافع داخلي، مما يجعل زملاءهم يكنون لهم كل احترام لالتزامهم وجديتهم فى العمل.

وبما أن هؤلاء الأفراد يمثلون عناصر لا غنى عنها، فعلى المديرين استقطاب أكبر عدد من هؤلاء الأشخاص لإنجاز العمل، وذلك كما يلي :

1- عقد اجتماعات دورية معهم، على أن يكون وقت هذه اللقاءات متسعاً ومتصلاً. وهذا من شأنه الاحتفاظ بمستوى الحماس مرتفعا مع التأكيد على أهمية دور كل فرد .

2- المراجعة الدائمة لضمان استمرار استعداد هؤلاء للعطاء في العمل. فسرعان ما يفقد هؤلاء العاملون الرغبة في الابتكار إذا شعروا بأن مواهبهم ومهاراتهم أصبحت أمورا مسلما بها.

الحوارات المثمرة والاحتفاظ بالموظفين الجديرين:

يبذل كبار المديرين قصارى جهدهم للإبقاء على الموظفين الأكفاء وذوي الأفكار الخلاقة. فهم يلجئون إلى الحوار المثمر لجذب وحفز هؤلاء الموظفين وتعزيز ولائهم للمنظمة.

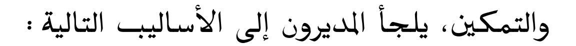
السؤال الذي يجب أن يطرحه المديرون على أنفسهم كل يوم هو : إلى متى يمكن أن يستمر حماس الموظفين وارتباطهم العميق بمؤسستهم؟ وتكمن الإجابة عن هذا التساؤل في ستة معايير لقياس الرضا الوظيفي هي :

1. **الدور**: هل تفي المسئوليات الملقاة على عاتق الموظف بالآمال المنشودة ؟
2. **التعويض**: هل يحصل الموظف على أجر يساوي أجر الوظائف المماثلة؟
3. **التطور المهني**: هل يطور الموظف مهاراته وينمي معارفه؟
4. **فريق العمل**: هل يشعر الموظف بالألفة بينه وبين الزملاء الذين يعمل معهم أو المديرين الذين يعمل لهم؟
5. **الثقافة**: ما مدى معرفة الموظف بالمهام المسندة إليه؟.
6. **التوازن**: هل يوازن الموظف بين عمله وحياته الشخصية؟

من أجل الحفاظ والإبقاء على الموظفين من خلال الحوار

المؤلف:
فيل هاركنز
الرئيس التنفيذي لشركة لنكدج المتخصصة في التطوير التنظيمي وتعليم الشركات، ومقرها مدينة لنكدج في ولاية ماساشو ستس الأمريكية. يرأس بالمشاركة مع «وارين بينيس» المعهد العالى لتطوير القادة الذي درب أكثر من ألف قائد حول العالم.
طوّر المؤلف نظاماً عالمياً لدور الاتصالات والثقة في تنمية سلوك القادة. وهو يحمل درجة الدكتوراه من جامعة هارفرد في بوسطن.
(Global Institute of Leadership Development)

Authors
Phil Harkins
Title
Powerful Conversations: How High-Impact Leaders Communicate
Publisher: McGraw-Hill,
October 1999
ISBN: 0071353216
Pages:299


والتمكين، يلجأ المديرون إلى الأساليب التالية :

التقدير: هناك عدة معايير ثابتة لتصنيف أكفأ الموظفين داخل أي مؤسسة، وتتركز الجهود المبذولة على الاحتفاظ بأفضل الموظفين، ولنقل أنهم يمثلون ثلث العاملين بالمؤسسة.

القياس: تحديد التكاليف الفعلية لاستبدال هؤلاء الموظفين، ويجب أن تغطي تكاليف الاستبدال كل شيء بما في ذلك المصروفات الخفية.

التقييم: تستخدم الحوارات المثمرة بأساليبها المختلفة في معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الموظفين الأكفاء، وستتيح نتائج هذه الحوارات الفرصة للمدير لأن يتعرف على المشاكل الخفية التي لا تظهر بدون حوار وبدون أزمات.

التخطيط: وتستخدم في هذه المرحلة أيضا الحوارات بأنواعها، لتحقيق بعض المزايا لهؤلاء الموظفين الأكفاء لزيادة اهتمامهم بالعمل وتحقيق التوافق بينهم وبين المكانة التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

وتعد هذه الإجراءات حيوية للاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، لأن نتيجتها في العادة تتمثل في :

- ✲ ازدياد الثقة وترسيخ دعائمها لدى أهم الموظفين .
- ✲ تركيز الاهتمام على أكثر الأصول إنتاجية.
- ✲ ازدياد مشاعر الوفاء والثقة المتبادلة .
- ✲ ازدياد تماسك وقوة علاقات التعاون فى العمل بين الزملاء.
- ✲ شعور هؤلاء الموظفين بتقدير المؤسسة لهم.
- ✲ تدعيم قنوات الحوار بين الموظفين والإدارة.

الحوار كمدخل للفعالية الإدارية وتسيير دفة الأمور:

لكي يستطيع المدير أن يؤثر في بيئة العمل ويحدث تغييراً من خلال الحوار، لا بد لهذه الحوارات من أن :

1. تتسم بالوضوح والإيجاز بحيث لا يساور الشك عقل المستمع فيشط بعيدا في تفسيره لقصد المدير من إجراء الحوار.
2. تستمر الحوارات وتتكرر ضمن استراتيجية مخططة، دون أن تتحول إلى ردود فعل واستجابات عشوائية للمشكلات اليومية في العمل.
3. تتسم بالصدق والإخلاص وتتضح فيها قوة شخصية المدير ومدى قدرته على الإقناع .
4. تستغرق وقتاً كافيا بحيث يتمكن المشاركون من مناقشة كافة المقترحات والرد عليها .
5. تتميز بالحماس والاقتراب من التجارب الشخصية.
6. تصقل الخبرة والممارسة مستوى هذه الحوارات فتصبح أكثر بساطة.
7. تجرى على المستوى الشخصي وتتعامل مع التحديات الكبيرة بانفتاح ورغبة صادقة في التغيير.
8. تعقد في الأوقات والظروف المناسبة.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب **4002** –القاهرة
مدينة نصر: **11727** – ج.م.ع
تليفون: **2633897 2 20**
تليفون: **4036657 2 20**
فاكس: **2612521 2 20**
مكتب الاسكندرية: **4254353 03**

الأردن– شعاع ت: **5510492** عمان
اليمن – سكاي نت ت: **206949** صنعاء
الإمارات – إكومان ت: **263326** أبو ظبي
لبنان – المستشار الدولي ت: **399400** بيروت
الكويت – المجموعة للاستشارات ت: **2439291**
عمان – المعهد العماني للتدريب ت: **563303** مسقط
السعودية – مصادر ت: **6504053/6500824** جدة



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

كشاف العدد 176 - العدد الثامن لسنة 2000

العنوان: للحوار ثمار
العنوان الفرعي: كيف يتواصل المديرون ويتفاعلون
المؤلف: فيل هاركنز
الناشر: ماكجرو هيل
تاريخ النشر: يونيو 1999
عدد الصفحات: 299

الموضوعات:

- مهارات الاتصال
- القيادة
- الاتصالات الإدارية

الفهـــــــــرس:

Powerful Conversations

Author: Phil Harkins

Publisher: McGraw - Hill

Publishing Date: October 1999

ISBN: 0071353216

pages: 299

Subjects:

- Communication Skills
- Leadership
- Oral Communication in Business



الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»